

Management

# Wie sicher ist der gekaufte Umsatz?

In Data-Rooms wird die Frage nicht beantwortet  
Von Klaus Brandmeyer

Wie wär's mit 4711, Tosca oder sogar Jaguar? Von Post-Merger-Krisen wie bei Daimler-Chrysler läßt man sich doch heutzutage nicht mehr abschrecken. Die Kriegskassen vieler Unternehmen sind inzwischen zu gut gefüllt. Das Geld reicht nicht nur, um größere Marketing-Feldzüge zu starten und damit aus eigener Kraft zu wachsen. Es reicht auch, um Wettbewerber aufzukaufen. Der Käufer prüft natürlich jeden seiner Kandidaten vorher auf Herz und Nieren. Dessen Management berichtet nach dem ersten Schreck über die drohende Fremdherrschaft mehr oder weniger bereitwillig über den bisherigen Geschäftsverlauf, über die aktuelle Strategie und auch wo Fehler gemacht wurden. Branchenexperten werden befragt, wo sie die Stärken und Schwächen sehen. Lieferanten werden angehört, denn sie kennen das Unternehmen aus intimer, mitunter leidvoller Erfahrung.

Die Diligence – jeder Stein wird hochgehoben, wenn sich die Aufkäufer schließlich über die Zahlen und Fakten beugen, um daraus einen Preisvorschlag abzuleiten. Viele Faktoren fließen in ihre Berechnungen ein: Das anzunehmende Wachstum des Marktes, die Marktanteile, die

Solche Fragen werden nicht gestellt – gleich ob es sich um Industriekunden oder Konsumenten handelt. Und falls es Antworten gibt, dann sind sie so allgemein, daß man nicht darauf bauen kann.

Die normalerweise an der Unternehmens- oder Markenbewertung Beteiligten fühlen sich auf diesem Feld nicht sicher und blenden die Fragen aus. Ein Punkt, der aus zwei Gründen kritisch zu sehen ist. Erstens ist der Kunde derjenige, der mit seinen Kaufentscheidungen und seinem Geld das Unternehmen ernähren soll. Zweitens ist die Fortsetzung dieser existenziellen Beziehung nicht vertraglich zu regeln. Der Kunde ist ein freies Subjekt, er kann die Beziehung täglich aufkündigen.

Wenn überhaupt, dann wird die aktuelle Kundenbindung an Sekundärdaten festgemacht, wie beispielsweise an den verkauften Stückzahlen, dem Marktanteil, der Käuferreichweite und den realisierten Preisen. Diese Werte sind jedoch nur Resultanten. Sie werden zudem von Faktoren mitbeeinflusst, die außerhalb der Beziehung „Firma-Kunde“ liegen, und können also nicht zuverlässig Auskunft geben.

Die einzige Informationsquelle, auf die man sich wirklich verlassen kann, ist der Kunde selbst – ob im Geschäftskunden- oder Konsumenten-Geschäft. Denn seine Einstellungen und Gewohnheiten entscheiden primär darüber, ob die neuen Besitzer Freude an ihrem Engagement haben. Wer eine Marke mit loyalen, vertrauenden Konsumenten kauft, kauft zukunftsichere Umsätze; wer eine Marke mit schwach gebundenen Konsumenten kauft, kann sich der zukünftigen Umsätze (und Gewinne) nicht sicher sein. Die Nachhaltigkeit beziehungsweise Entwicklung von Umsätzen kann nur dann fundiert beurteilt werden, wenn man weiß, wie es um Herz und Hirn der Kunden bestellt ist.

Zu diesem Zweck haben wir die Marken-Bilanz entwickelt. Mit diesem Instrument läßt sich empirisch feststellen, ob es in den Kundenbeziehungen des zu verkaufenden Unternehmens eine Schiefelage gibt, die in der Due Diligence kaum zu erkennen ist; oder ob im Gegenteil die positiven Einstellungen der Kunden ein nicht ausgeschöpftes Potential erkennen lassen. Die eine wie die andere Antwort ist von



großer Bedeutung. Denn selbst eine geringe Abweichung von den zugrunde gelegten Umsätzen kann in den Folgejahren, je nachdem wie groß der Multiplikator in der Unternehmens- oder Markenbewertung war, überproportionale Folgen für den Käufer haben. Auch die Verkäuferseite dürfte an solchen Erkenntnissen interessiert sein. Denn in der Hälfte der Fälle bereitet heute der Verkäufer selbst schon alle relevanten Informationen auf (Vendor Due Diligence), damit sich der Bieterwettbewerb schnell entfalten kann.

Das hier vorgestellte Instrument erstellt eine Bilanz der Marke, die auf der Aktivseite auf der Passivseite ausschließlich mit Kundendaten arbeitet. Sie werden in einer repräsentativen Befragung von Käufern und Kennern ermittelt. Für die Aktivseite (Brand Assets) werden drei für die Markenbindung ausschlaggebende und analy-

tisch isolierbare Faktoren ermittelt: Gefallen, Vertrauen und Vernunft. Als Gefallen wird eine Empfindung gewertet, die keine vernünftigen Gründe braucht, die durch Gestaltung oder soziale Geltung unmittelbar ausgelöst wird. Gefallen kann in bestimmten Märkten ein so hohes Gewicht bekommen, daß Argumente wenig bewirken. Man denke nur an den Uhrenmarkt oder die Mode. Erfahrungsgemäß beeinflusst Gefallen (oder Mißfallen), wenn auch mit geringem Gewicht.

Wie das Gefallen kann auch Vertrauen an eine Marke binden und dabei die Verstandständigkeit der Kunden reduzieren: im Extremfall des „blinden Vertrauens“ sogar auf Null. Wer vertraut, überprüft seine Kaufentscheidung nicht jedesmal kritisch, wenn ein alternatives Angebot daneben auftaucht. Vertrauen bietet im Wettbewerb erhebliche Vorteile. Denn, so Carl-

Christian von Weizsäcker, „der Käufer ist geneigt, einen Verkäufer, dem er vertraut, selbst dann einem Verkäufer, den er nicht kennt, vorzuziehen, wenn der ihm vertraute Verkäufer einen etwas höheren Preis verlangt“. Auch für den Faktor Vertrauen gilt, daß er in verschiedenen Märkten von unterschiedlicher Bedeutung für die Kundenbindung ist – im Markt der Finanzdienstleistungen größer als im Markt der Unterhaltungselektronik.

Als dritter Faktor wird die Bindung durch Vernunft analysiert. Denn der Kunde braucht immer auch etwas, das ihm seine Kaufentscheidung zu begründen hilft. Selbst wenn das Argument nur der nachträglichen Rechtfertigung dient, wird es für die Kommunikation der Kunden doch gebraucht. Gefragt wird also, ob es für den Kauf eines Produktes oder einer anders garteten Leistung auch „gute Gründe“ gibt.

Sie sind für die Markenbeziehungen von höchst unterschiedlicher Bedeutung. Zwischen einer Parfum- und einer Investitionsgütermarke liegen Welten. Deshalb gilt auch für diesen Faktor, daß er für die Marken-Bilanz individuell justiert werden muß. Auf der Aktivseite der Marke beziehungsweise der Firma werden Zahlenwerte für die Gefallenbindung, die Vertrauensbindung und die Vernunftbindung errechnet. Diese Seite der Marken-Bilanz weist demnach aus, wie gut die Marke auf der Kundenseite ausgestattet ist.

An den Zahlen auf der Passivseite (Brand Liabilities) ist abzulesen, welchen Verkaufserfolg sich die Marke gegenwärtig bei Kunden und Kennern ausrechnen

„Die Marken-Bilanz bringt Licht in einen weitgehend abgedunkelten Bereich der Übernahmeprozesse.“

kann. Dazu muß analysiert und quantifiziert werden, wie es unter anderem mit der Kaufabsicht und der Wiederkaufsquote steht, in welchem Maß die Befragten die Marke weiterempfehlen bereit und wie preismempfindlich sie sind.

Indem man die Zahlen auf der Aktiv- und Passivseite per Index vergleichbar macht, kann man für den Umsatz, den die Due Diligence zugrunde legt, dann relativ einfache Schlüsse ziehen. Erreicht man auf der Aktivseite einen höheren Wert als auf der Passivseite, weist dies auf verborgenes Erfolgspotential der Marke hin. Die Marke setzt das seelische Kapital, das sich im Publikum aufgebaut hat, nicht in entsprechende Verkaufsaussichten um. Die Marke könnte, so wie sie aufgestellt ist, mehr erreichen. Es bedürfte nur gewisser Investitionen in das Marketing.

Erreicht man jedoch einen höheren Wert auf der Passivseite, weist dies auf verborgene Erosionstendenzen im System hin. Die Kunden und Kenner geben Kaufabsichten zu erkennen, die durch die Markenwerte nicht mehr gedeckt sind. Man kauft wegen ungewöhnlicher Preisnachlässe, aus Gewohnheit oder auch Mangel an Alternativen. Eine solche Situation ist deshalb gefährlich, weil erfahrungsgemäß niemand voraussagen kann, wann und aus welchem Anlaß das Beziehungssystem einer Marke umkippt. Die Marken-Bilanz bringt erstmals nicht nur Licht in einen weitgehend abgedunkelten Bereich der Übernahmeprozesse. Dem Käufer hilft sie darüber hinaus, bereits vor der Unterschrift strategische Ansätze für die Markenführung zu identifizieren und ein entsprechendes Arbeitsprogramm für die ersten 100 Tage vorzubereiten.

Der Autor ist Seniorpartner der Brandmeyer Markenberatung und Professor für Markenmanagement an der UMC University of Communication and Management Potsdam.

„Die einzige Informationsquelle, auf die man sich wirklich verlassen kann, ist der Kunde selbst.“

Synergien im Sortiment, im Vertrieb, in der Produktion, aber auch der strategische Beitrag zu den Wachstumszielen des Käufers. Es ist die Stunde der Finanzexperten, die mit Hilfe verschiedenster Markenbewertungsmodelle schließlich die alles entscheidende Zahl ermitteln.

Dabei ist der aktuell ausgewiesene Umsatz praktisch immer der Ausgangspunkt aller Kalkulationen. Wie Private-Equity-Experten unter vier Augen zugeben, wird eines allerdings nicht überprüft – wie verlässlich dieser gegenwärtige Umsatz ist. Kann der Käufer erwarten, daß die Kunden dem gekauften Unternehmen in den nächsten fünf Jahren verbunden bleiben?